

GOVERNANÇA EM COMUNIDADES VIRTUAIS DE NEGÓCIOS

GEOVANE PAULO SORNBERGER

UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

gps@unemat.br

NORBERTO HOPPEN

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

norbertoh@unisinossinos.br

EDUARDO HENRIQUE RIGONI

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

ehrigoni@gmail.com

AMAROLINDA ZANELA SACCOL

Universidade Rio dos Sinos

azsaccol@gmail.com

ARLETE REDIVO

UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

arlete@unemat-net.br

Agradecemos à CAPES, ao CNPq e à FAPERGS pelo suporte financeiro à pesquisa.

GOVERNANÇA EM COMUNIDADES VIRTUAIS DE NEGÓCIOS

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar os elementos essenciais da governança em CVN (Comunidades Virtuais de Negócios). Estas comunidades representam um tipo específico de relacionamento interorganizacional, em especial no que se refere às dimensões tecnológicas, que lhe conferem especificidades únicas. Para o aprofundamento deste tema, foi efetuada, primeiramente, uma revisão de literatura que permitiu identificar pressupostos elementares para a construção de mecanismos de governança, tais como a estruturação de normas e regras, formas de monitoramento e a aplicação de incentivos e sanções como forma de regular comportamentos nas relações interorganizacionais. Também se verificou que, quando do desenvolvimento destes mecanismos, fatores institucionais como confiança, legitimidade e liderança são considerados elementos capazes de promover ou inibir a governança em ambientes de cooperação como as CVN. A interação desses fatores com as dimensões tecnológicas das CVN têm efeitos no desenvolvimento de mecanismos de governança apropriados para esses ambientes. Esses elementos e relações foram analisados em um estudo de caso envolvendo a criação de uma comunidade virtual de negócios para o setor de flores gaúcho. Com base na literatura pesquisada e no caso, propõe-se um *framework* sobre a governança em CVN e sugerem-se questões para nortear estudos futuros.

Palavras-chave: Governança Interorganizacional, Comunidade Virtual de Negócios, Fatores Institucionais.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the key elements of governance in CVN (Business Virtual Communities). These communities represent a specific type of inter-organizational relationship, in particular with regard to technological dimensions that provide unique specificities. In order to deepen this topic was made, first, a review of the literature which allowed the identification of the basic assumptions for the construction of governance mechanisms, such as the structuring of standards and rules, forms of monitoring and the application of incentives and sanctions as a way to regulate inter-organizational relations' behaviors. Also verified that, when developing these mechanisms, institutional factors such as trust, legitimacy and leadership are considered elements able to promote or inhibit governance in cooperative environments as the CVN. The interaction of these factors with the technological dimensions of CVN has effects on the development of appropriate governance mechanisms for these environments. These elements and relationships were examined in a case study involving the creation of a virtual community for the gaucho flower sector. Based on the literature, a framework on governance in CVN is proposed and issues to guide future studies are suggested.

Keywords: Interorganizational Governance, Virtual Business Community, Institutional Factors.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais consideram as condições ambientais que impulsionam organizações individuais a se juntarem a outras. O aumento da complexidade ambiental é um dos indutores para as organizações cooperarem entre si, com o propósito de diminuir a incerteza e aumentar a estabilidade organizacional, reduzindo, assim, a dependência de recursos do ambiente.

Miles e Snow (1992) argumentam que os relacionamentos interorganizacionais surgiram a partir do acirramento da competição entre as organizações, obrigando os agentes econômicos a buscarem novas formas de organização para manterem-se competitivos. A participação em relacionamentos interorganizacionais colaborativos, baseados em fatores como confiança, reputação e legitimidade, resulta em condições mais favoráveis de acesso a recursos complementares, poder e controle, a custos de transação menores (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; WEGNER, 2011). A cooperação entre as organizações, ao contrário da competição, possibilita o desenvolvimento de recursos e competências necessárias em ambientes caracterizados pela incerteza e complexidade (BALESTRIN; ARBAGE, 2007).

Somado a isso, a emergência dos relacionamentos interorganizacionais, em parte, é justificada pelo aumento da complexidade informacional e pela crescente sofisticação das tecnologias de informação (TI) dentro das organizações (GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012). A internet e suas tecnologias relacionadas tornaram-se ferramentas de produção e de divulgação de conhecimento, o que acelerou o reconhecimento de que atores externos, muitas vezes “pulverizados”, possuem um conhecimento único que pode ser aplicável dentro da instituição (BENKLER, 2006; BALDWIN; VON HIPPEL, 2011; ZAMMUTO et al., 2007).

Este avanço da TI possibilitou o surgimento de um tipo específico de relacionamento interorganizational, as Comunidades Virtuais de Negócios (CVN) (MARKUS; LOEBBECKE, 2013). Para as autoras, as CVN são definidas como uma comunidade *on-line* suportada por uma plataforma de TI, personalizada ou padronizada, concebida para promover informações, transações comerciais e conectividade entre agentes econômicos de determinada(s) indústria(s). Essas comunidades possibilitam que seus membros compartilhem conhecimento e desenvolvam processos de negócio por meio de um formato de tecnologia especificamente criado para coordenar as relações entre as entidades juridicamente autônomas (GULATI; PURANAM; TUSHMAN, 2012), fomentando, assim, a cooperação (BANKER; MITRA; SAMBAMURTHY, 2011). Em síntese, as CVN distinguem-se de outras formas de relacionamentos interorganizacionais na medida em que as organizações participantes fazem uso intensivo da TI para promover a ação coletiva (MARKUS; LOEBBECKE, 2013; RIGONI et al., 2013).

Seja qual for o tipo de relacionamento interorganizational, necessitam de coordenação para alcançar os objetivos que induzem uma organização a atuar na coletividade. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de uma estrutura institucional que articule e coordene essas ações coletivas e que leve em consideração os interesses de cada integrante do arranjo interorganizational. Entender e gerenciar esse paradoxo constitui o papel central da governança (PROVAN; KENIS, 2007).

Nesse contexto, o conceito de governança pode ser utilizado sob duas perspectivas que distinguem o termo *governança em relações interorganizacionais*, em macro e micro. (BECHT, 2005; THEURL, 2005). Para os autores, a abordagem macro está amparada nas proposições de Williamson (1979), nas quais os relacionamentos são tratados como uma forma híbrida de governança das atividades econômicas, em um *continuum* entre mercado e hierarquia. Em contrapartida, na abordagem micro, a governança das relações

interorganizacionais está associada à definição de um conjunto de regras e de procedimentos, formais e informais, referentes à organização interna da cooperação entre os agentes econômicos envolvidos (ALBERS, 2005; OSTROM, 2010; PROVAN; KENIS, 2007; VAN DE VEN; WALKER, 1984).

Nas CVN, o papel de coordenação é estimulado pelo uso de plataformas de TI (BANKER; MITRA; SAMBAMURTHY, 2011; RIGONI et al., 2013) capazes de suportar a organização do mercado para muitas organizações e muitos produtos, para os quais já existam normas e padrões de classificação. Nesse sentido, Tilson, Lyytinen, e Sørensen (2010) chamam a atenção para a necessidade de compreensão das maneiras pelas quais essas infraestruturas tecnológicas influenciam o desenvolvimento de processos e serviços e alteram as formas de governança.

Lacunas de pesquisa são apontadas por Markus e Loebbecke (2013), no sentido de compreender quando, como e por que ocorre a adesão às CVN, além das condições que promovem ou inibem sua adoção generalizada. Seriam os atributos específicos das CVN influenciadores da governança nesses ambientes de coletividade? Quais os efeitos das especificidades das CVN em promover ou inibir o desenvolvimento de estruturas de governança? A ausência de respostas para tais questionamentos sugere que a teoria existente não consegue explicar e prever a governança nesses ambientes e que futuras investigações são necessárias para melhorar a compreensão desse fenômeno.

Somado a esses questionamentos, a literatura em relações interorganizacionais evidencia que o desenvolvimento e a evolução da governança nesses ambientes estão relacionados, dentre outros fatores, à presença de elementos institucionais como a confiança entre os membros do relacionamento (LARSON, 1992; RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997), a legitimidade dos relacionamentos (DIMAGGIO; POWELL, 1983; HUMAN; PROVAN, 2000; OLIVER, 1990) e a liderança existente no relacionamento (BALKUNDI; BARNES; MICHAEL, 2009; BALKUNDI; KILDUFF, 2006; PROVAN; KENIS, 2007).

A importância dada a esses fatores, quando da compreensão da governança interorganizacional, reside no aspecto de que tais mecanismos institucionais explicam como os relacionamentos entre firmas são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e se extinguem. Assim, a governança nesses ambientes concentra-se nos atributos dos atores envolvidos no relacionamento e na forma e conteúdo dos seus relacionamentos em um contexto institucional particular (OLIVER; EBERS, 1998), reconhecendo que o comportamento dos atores no contexto dos relacionamentos interorganizacionais é afetado por aspectos institucionais de caráter regulativo, normativo e cultural-cognitivo (SCOTT, 2008).

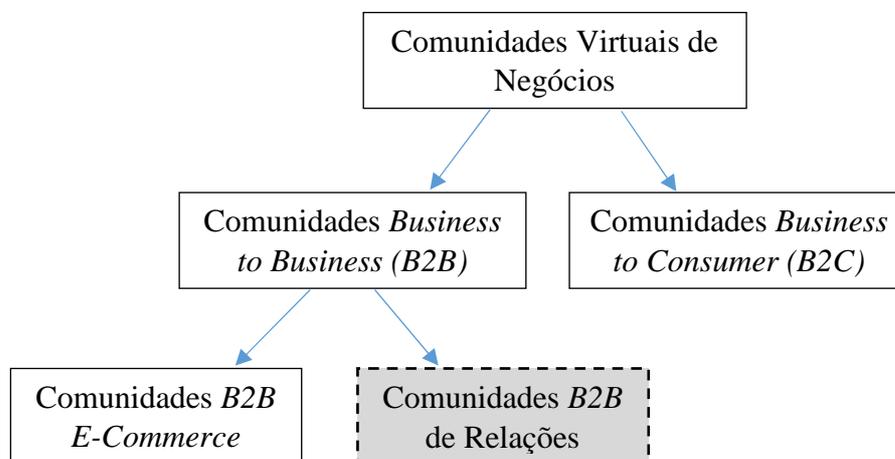
Com base nessas reflexões, este estudo tem a seguinte questão norteadora: *Quais os elementos essenciais da governança em CVN (Comunidades Virtuais de Negócios)?* O método adotado para a realização do estudo envolveu a revisão da literatura e um estudo de caso em um *cluster* de flores gaúcho, junto ao qual foi desenvolvida uma CVN. Como resultado, o artigo propõe um *framework* que sintetiza uma base conceitual para o tema governança em CVN.

Na continuidade, discute-se a base teórica do artigo, a partir de dois constructos: Comunidades Virtuais de Negócios (CVN) enquanto forma distinta de relacionamento interorganizacional; e Governança Interorganizacional, enquanto elemento capaz de coordenar as relações entre empresas. A seção seguinte apresenta o caso da Comunidade Virtual de Negócios de Flores. Na sequência, apresenta-se o *framework* proposto sobre governança em CVN, e, por fim, são realizadas as considerações finais do artigo.

2 COMUNIDADES VIRTUAIS DE NEGÓCIOS – CVN

Em seu conceito mais elementar, as comunidades virtuais são descritas como um grupo de pessoas com interesses ou objetivos comuns, que utilizam redes de computadores para interagir uns com os outros para compartilhar informações (COTHREL; WILLIAMS, 1999; KOH; KIM, 2004). Na literatura, são encontrados vários tipos de comunidades virtuais (CV) e que servem a propósitos distintos; no entanto, não há uma tipologia ou classificação padrão, já que foram classificadas de formas diferentes por pesquisadores de áreas diversas. (AHMAD; PHILPOTT; DUAN, 2012). Especificamente na área de negócios, pouca evidência é encontrada no que diz respeito a estudos que envolvam esses tipos de comunidades, o que motivou Ahmad, Philpott, e Duan (2012) a buscarem na literatura elementos para dar sustentação a uma tipologia de CV no campo empresarial. Os resultados contemplam, dentre outros, uma tipologia específica de CV para área de negócios. A figura 1 evidencia a tipologia proposta pelos autores para CVN.

Figura 1 – Tipologia para Comunidades Virtuais de Negócios



Fonte: Adaptado de Ahmad, Philpott e Duan (2012)

Para efeito deste estudo, nosso interesse recai sobre as CVN de relações. Ahmad, Philpott e Duan (2012) argumentam que as CVN de relações são representadas por um grupo de proprietários ou gestores cuja finalidade é prestar apoio e experiência um para o outro. Banker, Mitra e Sambamurthy (2011), Rigoni et al. (2013) e Spaulding (2010) acrescentaram que as CVN são um ambiente capaz de facilitar e organizar a troca de informações, desenvolver processos de negócio, e com o potencial de fomentar a cooperação entre os agentes econômicos e, dessa forma, criam valor para seus membros.

Nesse formato organizacional, os membros são organizações individuais em que elementos formais de autoridade são imperceptíveis, se não totalmente ausentes. Nessa perspectiva, Gulati, Puranam e Tushman (2012) cunharam o termo *meta-organização*, que compreende redes de empresas ou comunidades de indivíduos não vinculados pela autoridade formal (contratual). As meta-organizações são caracterizadas por um tipo particular de tecnologia concebida especificamente para organizar as relações entre entidades autônomas – empresas em uma rede sejam indivíduos em uma comunidade – e a adesão nesse caso é voluntária.

Markus e Loebbecke (2013), por sua vez, apresentam avanços conceituais que ampliam a perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais, na medida em que façam uso intensivo da TI para promover a ação coletiva. Os conceitos sintetizam, na opinião das autoras, as dimensões consideradas essenciais para satisfazer a propriedade de CVN, respectivamente comunidade de negócios, processos de negócio digitalizados e plataforma digital. As CVN são unidades de análise caracterizadas pela grande quantidade e

heterogeneidade das empresas participantes. Compreendem organizações que atuam em ecossistemas que possivelmente se sobrepõem em uma área definida de atividade empresarial. Incluem não apenas clientes e fornecedores, mas também empresas que competem entre si e/ou potenciais competidores, produtores de produtos e/ou serviços complementares, fornecedores de logística, empresas terceirizadas e financeiras (IANSITI; LEVIEN, 2004; MARKUS; LOEBBECKE, 2013; MOORE, 1993).

As interações entre membros envolvem processos de negócios digitalizados e realizados da mesma maneira (processos comuns) por todos os membros de uma comunidade, seja qual for seu nível de heterogeneidade, o processo é substancialmente o mesmo para toda comunidade.

Caracterizadas pelo desenvolvimento de um aplicativo virtual, as plataformas digitais voltadas para CVN suportam processos de negócios usados substancialmente da mesma forma pelos membros de uma determinada comunidade empresarial (MARKUS; LOEBBECKE, 2013), permitindo a seus membros, promoverem transações comerciais e interagirem a partir de qualquer lugar, a qualquer momento, e sensíveis ao contexto. (BANKER; MITRA; SAMBAMURTHY, 2011; MARKUS; LOEBBECKE, 2013; RIGONI et al., 2013).

O fato de que essas dimensões presentes nas CVN possuem efeitos na dinâmica do comportamento dos membros da comunidade são reconhecidos pelos mesmos que, diante de iniciativas desse tipo, enfatizam a necessidade de criação de uma estrutura organizacional que dê suporte à nova dinâmica e coordene a ação coletiva nesses ambientes. Considerando esses aspectos e suas possíveis implicações, tais dimensões compõem um dos elementos de base no desenvolvimento de um *framework* e sua aplicação, que serão discutidas na seção 4 deste artigo.

Amparado na necessidade de coordenar as ações coletivas desenvolvidas em arranjos colaborativos, Olson (1999) estudou a lógica inerente ao processo de colaboração entre indivíduos racionais a fim de compreender como indivíduos racionais agem em grupos e em organizações sendo que nem sempre apresentam como resultado o melhor desempenho coletivo possível. Pautado na ideia de racionalidade econômica dos agentes, Olson (1999) sugere que, embora todos os membros do grupo tenham um interesse comum em alcançar o benefício coletivo, não têm interesse algum comum no que toca a pagar o custo do provimento desse benefício coletivo. Nessa situação, a ausência de mecanismos de coerção ou incentivos levaria a resultados desastrosos, uma vez que todos os membros teriam o mesmo raciocínio e esperariam pelos demais para usufruir dos benefícios.

A explicação do autor para esse aparente paradoxo está no tamanho dos grupos e nos incentivos e sanções que oferecem aos membros para que participem da geração de resultados coletivos. A conclusão de Olson (1999, p. 60) é que, quanto maior for o grupo de indivíduos envolvidos, “mais distante ele ficará de atingir um ponto ótimo de provimento do benefício coletivo, e os grupos muito grandes normalmente não conseguirão se prover, na ausência de coerção ou incentivos independentes e externos, nem sequer de quantidades mínimas do benefício coletivo”.

Outro importante legado sobre a lógica da ação coletiva encontra-se nos trabalhos de Elinor Ostrom. Para a autora, em situações de interdependência entre atores heterogêneos – como ocorre nas CVN – a ação coletiva é praticada com o uso de instituições, definidas como um conjunto de regras e normas efetivamente aplicadas por um grupo de indivíduos para organizar as suas atividades (OSTROM, 1990).

As normas correspondem a valores internos ao grupo e as regras são representações compartilhadas com o exterior. A violação dessas normas gera sanções. A emergência da ação coletiva depende, entre outros fatores, dos incentivos individuais à participação nos grupos

decisórios, o que demanda diversas tarefas coletivas, desde ações de coordenação, elaboração de regras comuns, mecanismos de resolução de conflitos e compartilhamento de informações (OSTROM, 1990, 2000).

Enquanto argumento para o presente estudo, o que as interpretações de Olson (1999) e Ostrom (1990, 2000) têm em comum são que ambas remetem à compreensão sobre a necessidade de mecanismos de governança que coordenem a ação conjunta e estimulem os atores a gerarem resultados coletivos quando atuam em CVN.

3 GOVERNANÇA DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Primeiramente, o termo *relações interorganizacionais* é conceitualmente definido como conexões, fluxos e transações relativamente duradouras que ocorrem entre uma organização e uma ou mais organizações, que agem em conjunto para perceber ganhos que dificilmente seriam obtidos por uma única organização de forma individualizada (OLIVER, 1990). Caracterizadas como novas formas organizacionais, intermediárias ou híbridas (JARILLO, 1988; MILES; SNOW, 1986), são identificadas na literatura por meio de terminologias com propósitos distintos e com variadas classificações, tais como aliança, parceria, cooperação, colaboração, relacionamento, rede de empresas, *cluster*, distrito industrial, parque científico e tecnológico, associação, consórcio, *joint venture*, *filière*, franquia, entre outras. (EBERS; JARILLO, 1998; GRANDORI; SODA, 1995; MARCON; MOINET, 2000; MILES; SNOW, 1992; OLIVER; EBERS, 1998; RING; VAN DE VEN, 1994).

Problemas relacionados à ação coletiva em relacionamentos interorganizacionais têm, na governança, o instrumento capaz de coordenar as atividades coletivas nesses ambientes. (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000); contudo, apesar do grande interesse dos estudiosos nessas relações, um número reduzido de estudos aborda a questão da governança nesses ambientes. (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2007).

No contexto das relações interorganizacionais, o termo *governança* é usado, como sugerem Roth et al. (2012), sob duas perspectivas: 1) à luz da Teoria da Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1979), sob a qual o conceito de governança é visto como uma forma alternativa de coordenação das atividades econômicas, entre o mercado e a hierarquia; e, 2) na ótica do desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação internos dos relacionamentos interorganizacionais (ALBERS, 2005, 2010; OSTROM, 1990; PROVAN; KENIS, 2007; THEURL, 2005).

A governança, quando abordada a partir da estruturação e da organização dos relacionamentos interorganizacionais, remete à clara definição e formalização de regras para a tomada de decisões, mecanismos de monitoramento, e a regras para incentivos e sanções, que assegurem o cumprimento das normas estabelecidas, tanto pelos gestores como dos participantes para atingir objetivos comuns (ALBERS, 2005, 2010; PROVAN; KENIS, 2007; THEURL, 2005).

Entende-se, dessa forma, que a governança é necessária para orientar as relações entre atores em relacionamentos interorganizacionais, uma vez que indivíduos racionais agem em grupo, porém nem sempre estão dispostos a contribuir para melhorar o desempenho coletivo. (OLSON, 1999). O papel da governança consiste em atenuar as consequências desse conflito de interesses (individual x coletivo) e, também, em definir os instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e controle são operacionalizados de maneira a fazer as empresas participantes atuarem da forma desejada (ALBERS, 2005, 2010; OSTROM, 1990; THEURL, 2005).

Nessa linha, Ostrom (1990) tem demonstrado que a sustentabilidade das relações interorganizacionais está relacionada à existência de uma estrutura de governança fundada em oito princípios que superem os incentivos ao comportamento oportunista individual e

fomentem a conduta racional do ponto de vista coletivo e intertemporal. Em décadas de pesquisa, os resultados apontam que a sustentabilidade dos mais variados sistemas sociais está relacionada ao modo como tais princípios de governança são ativados e exercitados no gerenciamento das relações entre os atores (COX; ARNOLD; TOMÁS, 2010; MCGINNIS; OSTROM, 2010; OSTROM, 1990). Com efeito, o conjunto de princípios definido por Ostrom (1990) é capaz de reforçar a cooperação, evitar o individualismo e promover o bem-estar social em uma CVN, na medida em que possibilita a criação de normas e regras, formas de monitoramento e a aplicação de incentivos e sanções como forma de induzir comportamentos. No Quadro 1 estão sintetizados os oito princípios de governança propostos por essa autora.

Quadro 1 – Princípios de governança nas relações interorganizacionais

Princípio	Descrição detalhada
1 - Limites claramente definidos	Sem a definição dos limites da comunidade e dos limites de adesão a ela (novos participantes), os membros atuais correm o risco de que os benefícios produzidos com o seu esforço sejam auferidos por outros que não tenham contribuído para tal.
2 - Coerência das regras com as condições locais	As regras de apropriação e provisão dos recursos comuns são coerentes com as condições sociais e ambientais. Assim, os benefícios obtidos pelos participantes, conforme determinado pelas regras de apropriação, são proporcionais à quantidade de insumos necessários, na forma de trabalho, material ou dinheiro.
3 - Arranjos coletivos de escolha	A maioria das pessoas afetadas pelas regras de funcionamento pode participar quando da sua modificação. Os participantes podem alterar as regras com o passar do tempo, visando adaptá-las às características específicas do contexto.
4 - Monitoramento dos participantes e dos recursos	Como o comportamento dos membros interorganizacionais está sujeito a desvios e os recursos sob suas responsabilidades estão expostos à utilização inadequada, necessita-se, portanto, de ações de monitoramento por parte dos outros membros da comunidade.
5 - Sanções graduadas	Empresas participantes que violarem as regras de funcionamento são susceptíveis à aplicação de sanções graduais (dependendo da gravidade e do contexto do delito), a fim de desencorajarem-se desvios de comportamento sistemáticos e de se promover a ideia de justiça coletiva.
6 - Mecanismos de resolução de conflitos	Membros participantes e os seus funcionários têm acesso rápido a baixo custo a locais para resolverem conflitos entre os membros ou entre membros e funcionários. Se membros participantes cometem erros ou enfrentam problemas pessoais que, em dado momento, impedem-lhes de cumprirem uma regra, a ausência de mecanismos que lhe permitam compensar sua falta pode fazer as regras serem consideradas injustas e reduzir seus níveis de cumprimento.
7 - Reconhecimento por parte de entidades públicas	É necessário um reconhecimento mínimo dos direitos de organização: direitos dos participantes de criarem suas próprias regras sem serem questionados ou desafiados por autoridades governamentais externas que, por sua vez, reconhecem a legitimidade dessas regras e dos membros que as fazem cumprir.
8 - Governança em camadas “aninhadas”	Em casos em que há grande quantidade e heterogeneidade de empresas participantes, as atividades de governança são organizadas em múltiplos níveis institucionais, permitindo as regras serem cumpridas nos menores níveis possíveis.

Fonte: Adaptado de Ostrom (1990)

Nas CVN, é possível resumir a utilização desses princípios, empregando o seguinte argumento: na medida em que os membros participantes de CVN desenvolvem suas próprias regras de conduta (princípio 3), que as façam serem cumpridas (princípio 4). Para tanto, usam-se sanções graduadas ou incentivos de desencorajamento de comportamentos indesejados (princípio 5) e que definam os limites de adesão e apropriação dos recursos comuns aos participantes da comunidade (princípio 1). Segundo as condições específicas locais (princípio 2), os problemas de coordenação da ação coletiva são amenizados e, conseqüentemente, a geração de resultados que visem a benefícios conjuntos será assegurada.

Embora haja o comprometimento para cumprir as normas criadas, tensões inerentes aos compromissos assumidos podem emergir em ambientes que envolvam relações entre empresas, como ocorre nas CVN. Assim, um sistema de governança deve levar em conta mecanismos de resolução de conflitos (princípio 6), proporcionando aos dissidentes formas para mitigar ou solucionar seus conflitos na própria comunidade. Além disso, as normas criadas necessitam de legitimidade externa (princípio 7), evitando questionamentos sobre a capacidade da comunidade de gerir seus recursos e resolver os conflitos inerentes.

A presença do princípio “entidades aninhadas” em CVN está relacionada à existência de interdependência entre empresas participantes, cuja quantidade de membros supera a noção de pequenos grupos e a presença de grande diversidade desafia a probabilidade da confiança mútua e da ação coletiva. Nesses formatos, as atividades de apropriação, provisão, monitoramento, *enforcement* (fazer cumprir as regras), resolução de conflitos e outras funções da governança são estruturadas por meio de múltiplas camadas institucionais (arquitetura policêntrica) a fim de que sejam exercidas nos menores níveis possíveis (OSTROM, 1990).

Assim, sustenta-se que a observância a esses princípios constitui-se elemento essencial para a construção e a configuração de normas, regras, formas de monitoramento e da aplicação de sanções e incentivos, enquanto instrumentos de governança que orientem o comportamento das empresas participantes em CVN a atuar no coletivo.

Adicionalmente, fatores institucionais específicos como confiança, legitimidade e liderança influenciam a governança em relacionamentos interorganizacionais e merecem atenção nas CVN. Para Ostrom (1990), a confiança é um elemento cuja construção constitui-se em um processo desafiador para pessoas e instituições. Comportamentos empresariais individualistas dificultam o estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou quaisquer outros tipos de associações entre empresas. Nesse sentido, a participação efetiva dos membros contribui para a coesão dos participantes e à criação de um contexto social compartilhado, bem como para a construção da confiança entre os participantes (WILLEM; LUCIDARME, 2014; WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2005). A existência de confiança entre os membros do relacionamento reduz a especificação e o monitoramento dos mecanismos formais, como contratos, além de limitar a possibilidade dos agentes agirem de forma oportunista (OLSON, 1999). Conclui-se que níveis consistentes de confiança nas CVN contribuem para o bom desenvolvimento da governança, ao passo que, sua ausência ou uma presença considerada tímida, estimula eventos de práticas oportunistas entre os atores econômicos.

A legitimidade, por sua vez, refere-se ao status e à credibilidade do relacionamento e de suas atividades tal como percebida pelas organizações participantes e por constituintes externos, como consumidores e financiadores (HUMAN; PROVAN, 2000; WRY; LOUNSBURY; GLYNN, 2011). Oliver (1990) argumenta que o estabelecimento de relações interorganizacionais aumenta a legitimidade dos participantes por meio de melhorias na imagem, prestígio ou congruência com as normas prevalentes do seu ambiente institucional. Assim, a aceitação do relacionamento por grupos internos e externos resulta em um suporte cognitivo e comprometimento. Em contrapartida, os conteúdos trocados, bem como os

processos de interação, podem prontamente desconstituir-se caso o mecanismo de governança do relacionamento perca sua legitimidade (HUMAN; PROVAN, 2000).

Em se tratando da liderança em relacionamentos interorganizacionais, mesmo em um mundo de comunicações globais instantâneas, ainda está sujeita às relações interpessoais. Essa abordagem social enfatiza a importância da posição ocupada no relacionamento interorganizacional, além de destacar a importância da centralidade do líder em relação aos demais atores (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009; FREEMAN, 1978). A centralidade indica até que ponto um ator está conectado aos outros, podendo, pela sua atuação, gerar ganhos para toda a rede. A posição que um ator ocupa na estrutura social tem um impacto significativo sobre o comportamento do relacionamento, porque ocupar uma posição favorável (líder) significa menos restrições, obter as melhores ofertas e ser um foco de referência e atenção daqueles que se encontram em posições desfavoráveis (BALKUNDI; KILDUFF, 2006; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Nas CVN, a existência de relações sociais informais, resultantes da ausência de autoridade formal (adesão voluntária), faz a figura do líder assumir papel de extrema relevância na sua governança.

4 O CASO DA COMUNIDADE VIRTUAL DE NEGÓCIOS DE FLORES

Com o intuito de mapear evidências empíricas para a identificação de elementos relacionados à governança em CVN, foi realizado um estudo de caso (YIN, 2009) junto a uma CVN criada a partir de um *cluster* de flores gaúcho, denominada de Comunidade de Negócios de Flores – CN-Flores (www.cnflores.com.br)¹. Esse *cluster* foi selecionado para um estudo de caso representativo porque vários dos seus integrantes aspiravam melhorar a competitividade dos seus negócios e vislumbraram que uma comunidade virtual de negócios poderia contribuir para tanto.

O estudo de caso considerou dados coletados no período de dois anos, durante os quais a CVN foi desenvolvida. As fontes dos dados são variadas, iniciando pela aplicação de um instrumento de avaliação da competitividade do *cluster*, que compreendeu a realização de 23 entrevistas semiestruturadas (com uma duração de cerca de 37 horas ao total) junto a produtores de flores, atacadistas, varejistas, fornecedores de matéria-prima e representantes de associações e agências governamentais. A equipe de pesquisa também participou de diversos eventos, incluindo reuniões setoriais e encontros informais para o entendimento do setor. Aspectos importantes para a estruturação da CVN e para sua governança foram anotados em um caderno de campo. Foram realizadas cerca de 400 horas de pesquisa aplicada para o desenvolvimento do *software* que serve como base para a CVN, processo este que contou com a colaboração de 15 participantes que atuam no *cluster*. O processo de definição e desenvolvimento da CN-Flores foi relatado em detalhe em trabalho desenvolvido por Rigoni et al. (2013).

A solução de CVN foi disponibilizada para uso efetivo (escala real) a partir de agosto de 2014 (o sistema continua em uso). Ao todo, 31 usuários cadastraram-se voluntariamente na CN-Flores, dentre produtores, atacadistas e varejistas de flores, não só do Estado do Rio Grande do Sul (*cluster* local), mas também do Estado de Santa Catarina (fornecedores de plantas ornamentais).

No setor de flores gaúcho, há poucas associações representativas que garantam um conjunto de regras de negócios comum. Também há dificuldades na especificação ou padronização dos produtos. No Brasil, os padrões de qualidade são ditados principalmente pela Veiling®, principal empresa organizadora do mercado de flores, localizada na região de Holambra, São Paulo. No Rio Grande do Sul, além da inexistência de uma entidade

¹ A CN-Flores foi criada como parte de um projeto de pesquisa desenvolvido em uma universidade da região, contando com recursos públicos.

institucionalizada que desempenhe função semelhante, existe carência de informações sobre a demanda (quantidade e local) por parte dos produtores. Essa situação é solucionada por atacadistas, os quais conhecem os pontos de oferta e de demanda; contudo, isso acaba configurando uma situação de assimetria de informação, fazendo os atacadistas passarem a estabelecer negociações que têm por base a consignação dos produtos do produtor. Se o atacadista vender os produtos, repassa os valores acertados para o produtor, caso contrário, o produtor arca com o prejuízo.

A CN-Flores foi desenvolvida com base em uma avaliação prévia da competitividade do *cluster* e das necessidades apontadas pelos participantes. Como exemplos de necessidades, podemos citar serviços de informação que auxiliassem a reduzir as perdas de produtos não vendidos, bem como a redução do tempo para que os produtos cheguem ao mercado. Foi definido, no início do projeto, que a plataforma deveria dar condições de acesso aos seus membros a partir de qualquer lugar e horário, independentemente do dispositivo computacional, bastando para isso ter acesso à internet. Com isso, à medida que aumenta o uso da plataforma, seu valor utilitário também cresce, induzindo a entrada de novos membros que, ao obedecerem às regras de uso da plataforma (o que é parte de sua governança), contribua para a estruturação do próprio *cluster*.

O desenvolvimento da CVN pesquisada suscitou os membros a compartilharem informações de mercado (“compartilhar antes de obter benefícios”), estabelecerem quais seriam os processos colaborativos, bem como as regras de negócios. Também implicou na definição de padrões de qualidade dos produtos a serem seguidos, levantamento e criação das bases de dados de membros e de produtos e criação de indicadores que possam gerar um *feedback* para os participantes.

Em termos técnicos, o *software* criado para a CVN é compatível com os principais sistemas operacionais (Windows, Android, iOS) e pode ser acessado de qualquer dispositivo, tanto móvel quanto fixo, a qualquer horário. Permite rapidamente identificar oportunidades de negócio (**ofertas e demandas**) para um produto que é perecível (flores), assim como possíveis fornecedores e parceiros de negócios (por exemplo, para venda conjunta). A transação de compra e venda ocorre fora do sistema, uma vez estabelecida a localização de parceiros (fornecedores – compradores).

No início do seu processo de desenvolvimento, a CVN foi considerada, pelos participantes, uma alternativa capaz de facilitar e organizar a troca de informações e de desenvolver processos de negócio com o potencial de fomentar a colaboração entre eles; no entanto, a questão da governança mostrou-se crucial no caso pesquisado, tão ou mais importante do que os elementos tecnológicos – informações, serviços e processos – do próprio sistema desenvolvido.

As evidências em relação aos elementos essenciais da governança em CVN, descritas a seguir, foram obtidas a partir de uma análise de conteúdo realizada nos dados provenientes do campo e baseada nos construtos consolidados quando da revisão da literatura.

Inicialmente, a questão da confiança foi o fator que mais se ressaltou em relação à governança. No *cluster* pesquisado, a confiança nas relações interorganizacionais está atrelada ao tempo de mercado de cada empresa e à reputação que ela possui quanto à sua conduta de negócios e ao atendimento dos seus deveres, especialmente a questão de pagamentos de fornecedores. Como flores e plantas são produtos perecíveis e sazonais, por vezes o oportunismo na comercialização (por exemplo, a guerra de preços) e a inadimplência de pagamentos ocorrem e precisam ser considerados quando do estabelecimento de regras da comunidade, pois dela podem participar tanto os produtores quanto os atacadistas e os varejistas. Como há um elevado grau de informalidade nos negócios do *cluster*, uma vez que a maioria das empresas participantes possui um baixo grau de informatização, ou sistemas de

informações rudimentares, é importante registrar as transações realizadas. Como manifestou um produtor entrevistado: “*Quando eu recebo os pedidos pelo telefone eu mal anoto num pedaço de papel para poder realizar a venda e atualizar meu sistema integrado de informações. É tudo realizado no fio do bigode (na palavra)*”.

Nesse sentido, os próprios participantes instituíram critérios de ingresso e regras básicas, o que eles chamam de “os mandamentos da comunidade”. Para a participação na CN-Flores, por exemplo, é necessário ter CNPJ e ter sua inscrição na CVN validada por um grupo de líderes do setor. Também há sanções para preservar as regras como, por exemplo: em havendo inadimplência, exclui-se o membro da comunidade. A opção de não se divulgar os preços de produtos ofertados no *software* da CVN também visou combater condutas oportunistas como guerras de preços via leilão reverso de produtos.

Quanto à legitimidade, os agentes fazem uso de normas informais. Internamente, existe uma atribuição de legitimidade como representantes aos agentes mais bem-sucedidos do setor. Isso pode ser visto na fala de um produtor que é modelo a outros: “*Se eu fosse do ramo metalúrgico preferiria que um empresário do tipo Jorge Gerdau representasse o setor e não um comerciante de parafusos da esquina*”. Agentes que não apresentam bom desempenho econômico apresentam dificuldades para exercer cargos em associações. Uma explicação para isso é que, como tais agentes não são bem-sucedidos em seus próprios negócios, geram um rótulo negativo; logo, a questão da legitimidade interna ao *cluster* também se relaciona com a escolha de suas lideranças. Os líderes considerados legítimos no *cluster* são aqueles que, além de bem-sucedidos, apresentam um comportamento idôneo e um exemplo para os seus pares “*Eu só posso responder pela pessoa dele, porque ele é uma rica de uma pessoa, é uma pessoa idônea*.” No entanto, nem todos os membros do *cluster* estão filiados a uma instituição representativa. Existe uma associação principal, mas muitos empresários (especialmente os de micro e pequeno porte) não estão filiados a ela. Basicamente, somente aqueles que têm seus negócios bem estruturados e de médio porte afiliam-se. Com isso, não existe uma estrutura de governança do *cluster* que englobe todos os seus membros e a associação existente possui recursos restritos para investir, por conta própria, em uma solução como uma CVN para o setor. Verificou-se também que, externamente, a legitimidade do *cluster* também é baixa, justamente por não haver uma instituição que efetivamente represente todo o contingente de empresários e que exerça uma forte liderança para promoção e futuro reconhecimento de atividades realizadas de forma colaborativa pelo *cluster*, ou para angariar recursos que contribuam para o seu fortalecimento e estruturação.

Outro fator que se mostrou essencial no caso, e que tem a ver com a questão da confiança, foi que, para que a CVN de flores efetivamente obtivesse sucesso, era necessária a inclusão de um maior número de compradores (varejistas, *gardens*, etc.). Nesse sentido, houve dificuldade em definir como ficaria o papel dos atacadistas (que fazem o intermédio entre o produtor e os compradores) e, da mesma forma, os membros que participaram da modelagem da CVN mostraram-se resistentes em compartilhar dados sobre clientes (*gardens*, varejistas), temendo perder ou ter que compartilhar clientes com outros membros da comunidade. Dessa forma, o avanço da inclusão de novos membros para a comunidade ficou restrito, comprometendo a sua externalidade.

Como já foi explicado, conseguiu-se estabelecer, junto aos membros que participaram da modelagem da CVN, os processos prioritários a serem digitalizados na comunidade (oferta e demanda por produtos), as regras e normas mínimas para inclusão de membros e realização de transações, bem como padrões e cadastros (membros e produtos) e alguns indicadores de negócios; porém faltou definir incentivos claros para o compartilhamento de informações e promover o engajamento efetivo dos membros do *cluster* com a comunidade. Nenhuma

liderança eficaz e legítima no *cluster* surgiu para conduzir ou promover o processo de difusão da CVN.

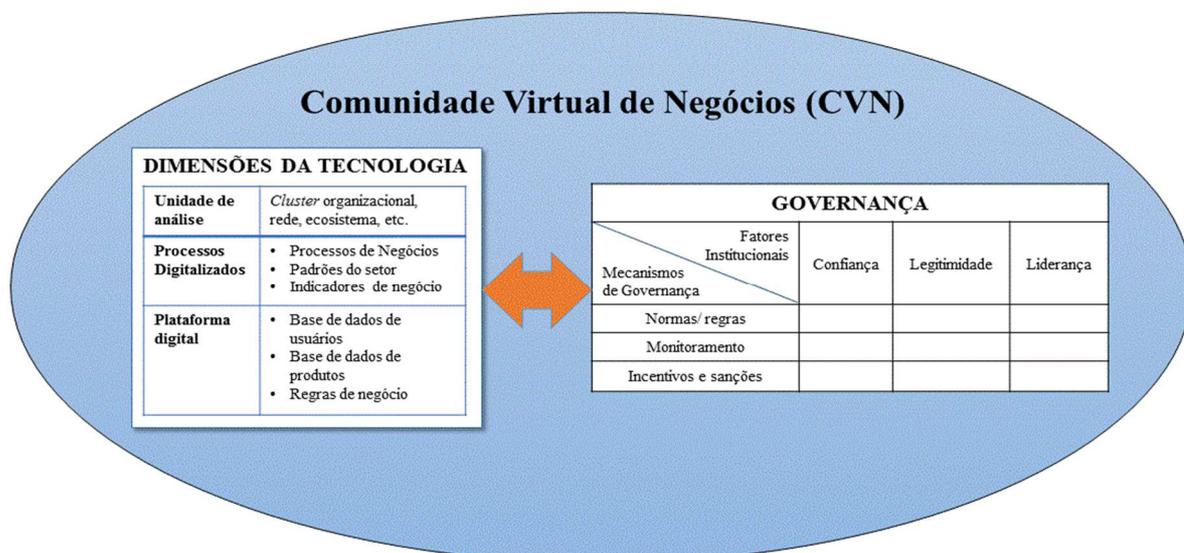
5 UM *FRAMEWORK* PARA COMPREENDER A GOVERNANÇA EM CVN

O *framework* elaborado a partir dos elementos conceituais discutidos na revisão da literatura e também de *insights* obtidos com o caso estudado, considera as dimensões tecnológicas de uma CVN e os elementos de governança que se mostraram essenciais tanto na literatura revisada como empiricamente. Os elementos estão baseados nos oito princípios da boa governança definidos por Ostrom (1990). De modo específico, o *framework* apresenta a aplicabilidade desses princípios na construção de normas e regras, formas de monitoramento e na aplicação de incentivos e sanções como forma de induzir resultados socialmente desejáveis nas CVN (COX; ARNOLD; TOMÁS, 2010; MCGINNIS; OSTROM, 2010; OSTROM, 1990; WILSON; OSTROM; COX, 2013). A escolha por essa abordagem justifica-se por tratar dos moldes em que devem ser desenvolvidos mecanismos internos de governança em aglomerados de empresas, algo não pesquisado com frequência na literatura (GRANDORI, 1997; GULATI; SINGH, 1998).

Em contrapartida, sustenta-se o pressuposto de que os fatores institucionais confiança, legitimidade e liderança, presentes nas relações interorganizacionais, possuem o potencial de promover ou mesmo inibir a governança nas CVN na medida em que sua ocorrência contribui para o efetivo desenvolvimento da coordenação nos relacionamentos interorganizacionais (OSTROM, 1990, 2000) e, ao mesmo tempo que sua ausência, inibe a construção de relacionamentos duradouros, conseqüentemente suas formas de coordenação (BALKUNDI; KILDUFF, 2006; HUMAN; PROVAN, 2000; LARSON, 1992; PROVAN; KENIS, 2007; WILLEM; LUCIDARME, 2014).

Além disso, as dimensões que caracterizam as CVN, como uma tipologia específica de relacionamento interorganizacional (MARKUS; LOEBBECKE, 2013), exercem influência sobre os fatores institucionais – confiança, legitimidade e liderança – os quais influenciam e são influenciados pelo desenvolvimento da governança nesses ambientes; especificamente, no que se refere ao desenvolvimento de mecanismos de governança que levem em conta a construção de normas e regras, formas de monitoramento e aplicação de incentivos e sanções. Com base no exposto, a figura 2 apresenta um *framework* que busca sistematizar tais argumentos.

Figura 2 – *Framework* conceitual: elementos da governança em CVN



Fonte: Elaborado pelos autores

Em síntese, neste estudo, a governança em CVN é representada pelo conjunto de mecanismos que compreendem normas e/ou regras, formas de monitoramento dessas regulações e a aplicação de incentivos e sanções. Procura compreender o processo de desenvolvimento desses mecanismos a partir dos oito princípios da boa governança propostos por Ostrom (1990), já caracterizados anteriormente. As dimensões da tecnologia que servem como base para a criação de uma CVN (tecnologia entendida aqui em um contexto amplo, envolvendo tanto aspectos técnicos quanto sociais) são influenciadas e podem, ao mesmo tempo, influenciar aspectos da governança interorganizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança é tema recorrente nos relacionamentos interorganizacionais dado seu relevante papel em coordenar a ação coletiva nesses ambientes. Por sua vez, as CVN, vistas como um ambiente onde ocorrem interações entre os membros participantes, ainda são um assunto pouco explorado na literatura. Este estudo identificou, partindo da literatura de relações interorganizacionais, os elementos essenciais da governança interorganizacional que possam ser aplicados às CVN, tendo por base a abordagem teórica de Ostrom (1990), bem como as dimensões específicas das CVN, fundamentadas em Gulati, Puranam e Tushman (2012) e Markus e Loebbecke (2013). Também identificou fatores institucionais capazes de promover ou inibir a governança interorganizacional – confiança entre os agentes participantes (WILLEM; LUCIDARME, 2014; WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2005), legitimidade (HUMAN; PROVAN, 2000; WRY; LOUNSBURY; GLYNN, 2011) e liderança do relacionamento (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009; PROVAN; KENIS, 2007). Para tanto, partimos do pressuposto de que a interação desses fatores com as dimensões das CVN têm efeitos no desenvolvimento da governança para esses ambientes, contribuindo para a efetividade das CVN em cumprir com seus propósitos. Os dados do caso analisado geraram *insights* para o desenho final do *framework* proposto.

Adicionalmente, lacunas merecedoras de estudos futuros foram identificadas a partir do reconhecimento de que os fatores institucionais confiança, legitimidade e liderança estão sujeitos a diferentes interpretações por parte dos atores que integram o ambiente institucional de uma comunidade de negócios, o que remete à necessidade de investigar como e com qual intensidade tais fatores promovem ou inibem o desenvolvimento da governança em CVN. Além disso, nos processos de negócio praticados nas CVN, o aspecto da virtualidade das interações que ocorrem nesse ambiente em particular – seja no desenvolvimento de um produto seja na prestação de um serviço – alteram a noção de tempo, espaço e contexto. Novas investigações são necessárias no sentido de compreender como essa dinâmica, nova para os participantes da comunidade, afeta a construção de mecanismos de governança que regulem a ação coletiva em CVN.

O objetivo deste estudo foi o de contribuir com as pesquisas futuras sobre o tema governança em CVN, quando identificou possíveis novos elementos capazes de colaborar com a evolução das suas estruturas de governança. Cabe ressaltar que o estudo não teve a intenção de esgotar o tema. Ao contrário, buscou lançar *insights* que possam contribuir à construção de um arcabouço teórico, sugerindo que novas investigações sejam efetuadas.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, A.; PHILPOTT, E.; DUAN, Y. Developing a conceptual framework for factors affecting active participation in business to business online business communities. In: UK ACADEMY FOR INFORMATION SYSTEMS CONFERENCE, 2012, Oxford. *Proceedings ...* Oxford: AIS Electronic Library (AISeL), 2012.
- ALBERS, S. Configurations of Alliance Governance Systems. *Schmalenbach Business Review*, v. 62, n. 1, p. 204–233, 2010.

- ALBERS, S. *The Design of Alliance Governance Systems*. Cologne: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- BALDWIN, C.; VON HIPPEL, E. Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, v. 22, n. 6, p. 1399–1417, 2011.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *Rae Eletronica*, v. 6, n. 1, 2007.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 458–477, 2010.
- BALKUNDI, P.; BARSNESS, Z.; MICHAEL, J. H. Unlocking the Influence of Leadership Network Structures on Team Conflict and Viability. *Small Group Research*, v. 40, n. 3, p. 301–322, 2009.
- BALKUNDI, P.; KILDUFF, M. The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, v. 17, n. 4, p. 419–439, 2006.
- BANKER, R.; MITRA, S.; SAMBAMURTHY, V. The effects of digital trading platforms on commodity prices in agricultural supply chains. *MIS Quarterly*, v. 35, n. 3, p. 599–611, 2011.
- BECHT, M. The significance of governance structures. In: THEURL, T. (Org.). *Economics of Interfirm Networks*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.
- BENKLER, Y. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press, 2006.
- COTHREL, J.; WILLIAMS, R. L. On-line communities: helping them form and grow. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 1, p. 54–60, 1999.
- COX, M.; ARNOLD, G.; TOMÁS, S. V. A Review of Design Principles for Community-based Natural Resource. *Ecology and Society*, v. 15, n. 4, 2010.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. *International Studies Of Management & Organization*, v. 27, n. 4, p. 3–21, 1998.
- FREEMAN, L. C. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, n. 3, p. 215–239, 1978.
- GRANDORI, A. An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*, v. 18, n. 6, p. 897–925, 1997.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedentes, Mechanisms and Forms. *Organization Science*, v. 16, n. 2, p. 183–214, 1995.
- GULATI, R.; PURANAM, P.; TUSHMAN, M. Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 6, p. 571–586, 2012.
- GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, p. 781–814, 1998.

- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 327, 2000.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. *Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research*. Brighton, UK: Institute of Development Studies, 2000.
- IANSITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as ecology. *Harvard business review*, v. 82, p. 1–10, 2004.
- JARILLO, J. C. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 31–41, 1988.
- KOH, J.; KIM, Y. G. Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective. *Expert Systems with Applications*, v. 26, n. 2, p. 155–166, 2004.
- LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, n. 1, p. 76, 1992.
- MARCON, C.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MARKUS, M. L.; LOEBBECKE, C. Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 649–653, 2013.
- MCGINNIS, M. D.; OSTROM, E. IAD and SES Dynamic Flows: Introducing the Program in Institutional Analysis of Social-Ecological Systems (PIASES) Framework. In: ECONOMICS OF INFRASTRUCTURES CONFERENCE, 13., 2010, Delft. *Proceedings ... Delft, Netherlands: Delft University of Technology*, 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, v. 34, n. 4, p. 53–72, 1992.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, v. 28, n. 3, p. 62–73, 1986.
- MOORE, J. F. A New Ecology of Competition Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, p. 75–86, 1993.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549–583, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.
- OLSON, M. *A lógica da ação coletiva*. São Paulo: EDUSP, 1999.
- OSTROM, E. Collective action and the evolution of social norms. *The Journal Of Economic Perspectives*, v. 14, n. 3, p. 137–158, 2000.
- OSTROM, E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.
- OSTROM, E. The Challenge of Self-Governance in Complex Contemporary Environments. *The Journal of Speculative Philosophy*, v. 24, n. 4, p. 316–332, 2010.
- PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, v. 33, n. 3, p. 479–516, 2007.

- PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2007.
- RIGONI, E. H.; HOPPEN, N.; KLEIN, A.; RITTER, Á. The Creation of a Ubiquitous Business Community for an Agribusiness Cluster. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS – AMCIS, 19., 2013, Chicago. *Proceedings ...* Chicago: AIS Electronic Library (AISeL), 2013.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.
- ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES Jr., J. A. V.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração (FEA-USP)*, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3. ed. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008.
- SPAULDING, T. J. How can virtual communities create value for business? *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 9, n. 1, p. 38–49, 2010.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. (Org.). *Economics of Interfirm Networks*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. p. 149–192.
- TILSON, D.; LYYTINEN, K.; SØRENSEN, C. Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, v. 21, n. 4, p. 748–759, 2010.
- UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 35–67, 1997.
- VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, n. 4, p. 598–621, 1984.
- WEGNER, D. *Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes*. 2011. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2011.
- WILLEM, A.; LUCIDARME, S. Pitfalls and Challenges for Trust and Effectiveness in Collaborative Networks. *Public Management Review*, v. 16, n. 5, p. 733–760, 2014.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.
- WILSON, D. S.; OSTROM, E.; COX, M. E. Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 90, p. 21–32, 2013.
- WOOLTHUIS, R. K.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, v. 26, n. 6, p. 813–840, 2005.
- WRY, T.; LOUNSBURY, M.; GLYNN, M. A. Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship. *Organization Science*, v. 22, n. 2, p. 449–463, 2011.
- ZAMMUTO, R. F.; GRIFFITH, T. L.; MAJCHRZAK, A.; DOUGHERTY, D. J.; FARAJ, S. Information Technology and the Changing Fabric of Organization. *Organization Science*, v. 18, n. 5, p. 749–762, 2007.